

0 791025

На правах рукописи

Цыбульская Маргарита Федоровна



**ОРГАНИЗАЦИЯ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И  
КОНТРОЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ  
В СФЕРЕ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОГО БИЗНЕСА**

Специальность 08.00.10 – Финансы, денежное обращение и кредит

**АВТОРЕФЕРАТ**  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Санкт-Петербург – 2011

Работа выполнена в Федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов»

Научный руководитель - доктор экономических наук, профессор  
**Леонтьев Владимир Евгеньевич**

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор  
**Кроливецкая Людмила Павловна**

кандидат экономических наук, доцент  
**Остапенко Дмитрий Валерьевич**

Ведущая организация: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Ивановский государственный университет»

Защита состоится 08 дек 2011 г. в 18.00 часов на заседании диссертационного совета Д 212.037.04 при Федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов» по адресу: Санкт-Петербург, ул. Садовая 21, аудитория 3040

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов».

Автореферат разослан 31 окт 2011 г.

НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА КГУ



0000688488

Учёный секретарь  
диссертационного совета

Евдокимова Н.А.

## I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

### **Актуальность темы исследования.**

Анализ проблем, возникающих в экономике России, позволяет сделать вывод о том, что все они сконцентрированы в инвестиционной сфере, а продолжение спада в этой сфере только усугубляют негативные тенденции. Усиление инвестиционной активности в реальном секторе экономики имеет принципиальное значение для обновления основного капитала и внедрения инновационных технологий. Инвестиционная деятельность предприятий во всех ее формах осуществляется за счет финансовых ресурсов. В современных условиях для успешной деятельности предприятия на конкурентном рынке требуется постоянное введение новых технологий, проведение реконструкции старого и покупки нового оборудования, поэтому, предприятия должны все больше вкладывать ресурсы в инвестиции и вкладывать их эффективно.

Для организаций сферы телекоммуникационного бизнеса вопросы инвестиций и организации инвестиционных процессов имеют особое значение, так как инвестиции носят в основном долгосрочный характер, осуществляются в форме инвестиционных проектов, которые имеют существенные различия по степени важности, источникам финансирования, уровню доходности, времени получения дохода и т.д.. Оценивая инвестиционную деятельность организаций в отрасли через контроль за реализацией инвестиционных проектов, собственники и финансовый менеджмент сталкиваются с необходимостью разработки теоретического обоснования, методической базы и программного обеспечения взаимосвязи финансового планирования и контроля реализации этих проектов, причем факторы субъективизма и неопределенности должны быть сведены в расчетах к минимуму.

Для того чтобы принять решение о целесообразности реализации инвестиционного проекта, организация должна разработать финансовый план с определением перечнем затрат и обоснованием конечного результата реализации проекта и иметь возможность осуществления всех видов финансового контроля для принятия финансовых или иных управленческих решений.

Современный подход к организации финансового планирования и контроля реализации инвестиционных проектов в сфере телекоммуникационного бизнеса должен обеспечивать не только соблюдение законодательства и соответствие показателей плана и фактического выполнения, но и гарантировать выполнение этих показателей, выявление и ликвидацию отклонений, нецелевого использования финансовых ресурсов организаций, формировать систему позволяющую выявить резервы по результатам инвестиционной деятельности, но и способствовать повышению эффективности деятельности организаций за счет внедрения инновационных проектов с целью обеспечения интересов государства, собственников, инвесторов и всех граждан Российской Федерации.

Тема диссертационного исследования актуальна, так как только создание эффективно организованной системы взаимосвязи финансового планирования и контроля реализации инвестиционных проектов на всех уровнях управления

и вне зависимости от различных приоритетов для достижения целей развития может быть залогом успешной инвестиционной деятельности организаций сферы телекоммуникационного бизнеса.

Актуальность темы диссертационной работы усиливается и необходимостью создания научно-обоснованной методической основы для построения и внедрения в деятельность организаций сферы телекоммуникационного бизнеса системы финансового планирования и контроля, учитывающую специфику деятельности организаций данной сферы деятельности.

### **Степень научной разработанности темы**

Построение системы финансового планирования и контроля реализации инвестиционных проектов в телекоммуникационной сфере является сложной для решения проблемой во многом в связи со спецификой бизнеса, а так же недостаточностью разработок проблем финансового контроля. Фундаментальные разработки теории финансов и финансового менеджмента изложены в трудах таких зарубежных авторов, как: Бригхем Ю., Ван Хорн Д., Гапенски Л., Дайле А., Миллера М., Модильяни Ф., Шим Д., Сигел Д., Гарнер Д., Этрилл П., Оуэн Р., Конвей Р., Бланк И.А., Ковелло Дж. А., Хейзелгрэн Б. Дж., Бирман Г., Шмидт С. и др.

Значительный вклад в изучение организации системы государственных финансов, финансового менеджмента и организации финансового контроля в России внесли ученые: Бочаров В.В., Вознесенский Э.А., Ковалев В.В., Леонтьев В.Е., Романовский М.В., Шеремет А.Д. Белоглазова Г.Н., Сабанти Б.М.,

Проблемам организации финансового планирования и развития методов финансового контроля в организациях и на предприятиях посвящены труды: Горемыкина В.А., Бугулова Э.Р., Богомолова А.Ю., Ильина А.И., Синициной Л.М., Владимировой Л.П., Попова В.М., Самочкина В.Н., Карминского А.М., Оленева Н.И., Примака А.Г., Фалько С.Г., Пенъевской И.С., Савчук В.П., Прилипко С.И., Величко Е.Г. и др.

Несмотря на большой интерес к данной проблематике в теории и на практике, остаются нерешенными многие вопросы организации взаимосвязи финансового планирования и финансового контроля на разных уровнях управления, что является предпосылкой для проведения более основательных исследований, относящихся к повышению уровня системы финансового планирования и контроля в телекоммуникационной организации.

Таким образом, недостаточная проработанность теории организации и взаимосвязи финансового планирования и контроля реализации инвестиционных проектов в телекоммуникационной организации, с одной стороны, и ее значимость для наиболее полного использования инвестиционного потенциала государства и организаций, с другой стороны, и определили выбор темы диссертационного исследования, цель, задачи и круг рассматриваемых в нем вопросов.

### **Цели и задачи диссертационного исследования.**

Целью диссертационного исследования является разработка теоретических и методических положений финансового менеджмента в области управле-



ния реальными инвестициями телекоммуникационного бизнеса, а так же практических рекомендаций и предложений по построению системы финансового планирования и контроля реализации инвестиционных проектов в организациях.

В соответствии с поставленной целью и логикой исследования в диссертационной работе поставлены следующие задачи:

- на основе изучения существующих взглядов современных российских и зарубежных ученых и практиков о сущности и роли инвестиций уточнить и сформулировать понятие «инвестиции», «инвестиционный проект» характерное для организации телекоммуникационного бизнеса;
- исследовать сущность, цель, задачи и особенности финансового планирования и контроля в системе финансового менеджмента организаций, работающих в сфере телекоммуникаций;
- уточнить классификацию источников финансирования инвестиционных проектов для телекоммуникационной организации;
- выявить взаимосвязь финансового планирования и финансового контроля в процессе реализации инвестиционных проектов;
- по результатам анализа теоретических положений российских и зарубежных ученых об организации финансового менеджмента в организациях обосновать содержание и предназначение этапов финансового планирования и контроля в сфере телекоммуникационного бизнеса;
- предложить модель организации системы финансового планирования и контроля реализации инвестиционных проектов и обосновать целесообразность ее применения в телекоммуникационной компании;
- разработать новую форму бизнес-плана телекоммуникационной организации, позволяющую повысить уровень финансового контроля и организовать мониторинг реализации инвестиционных проектов;
- обосновать формирование и внедрение объединенной универсальной автоматизированной системы управления инвестиционными проектами в процессе финансового планирования и контроля;
- рекомендовать создание новой службы финансового контроля и мониторинга реализации инвестиционных проектов в составе финансового департамента телекоммуникационной организации;
- произвести апробацию предлагаемых форм бизнес-плана и единой формы отчета по фактическим материалам ОАО «Мобильные ТелеСистемы».

**Объектом исследования** являются организации сферы телекоммуникационного бизнеса.

**Предметом** исследования выступают финансовые отношения в процессе организаций финансового планирования и контроля реализации инвестиционных проектов в системе финансового менеджмента организаций.

**Теоретическую и методологическую базу** исследования составляют фундаментальные положения теории финансов, менеджмента и финансового менеджмента. В ходе работы над диссертацией изучены теоретические и прикладные разработки отечественных и зарубежных ученых.

Необходимая глубина исследования базируется на основе общенаучных методов: диалектического способа познания, экспертных оценок, обобщения, анализа, сравнений и группировок, структурного функционального моделирования, построение таблиц и графических зависимостей, а так же принципов системности и развития, однозначности, приемы и средства статистического, экономического и логического анализа.

**Информационной базой** исследования послужили материалы законодательных и нормативно-правовых актов Российской Федерации; официальная статистическая информация Госкомстата Российской Федерации, научно-методическая литература, справочные материалы, информационные материалы, опубликованные в периодической печати и представленные в компьютерной сети Internet, материалы научных конференций и семинаров, материалы плановой и фактической отчетности ОАО «Мобильные ТелеСистемы» за ряд лет;

**Область исследования** соответствует паспорту научной специальности 08.00.10 «Финансы, денежное обращение и кредит» п. п. 3.13, 3.29.

#### **Научная новизна исследования**

Научная новизна диссертационного исследования состоит в разработке научно-обоснованных рекомендаций и предложений по совершенствованию процессов финансового планирования и контроля инвестиционных проектов в организациях телекоммуникационной отрасли.

На защиту выносятся следующие положения и результаты, обладающие научной новизной:

1. На основе анализа специальной экономической литературы и обобщения существующих теоретических подходов уточнены понятия «инвестиции» и «инвестиционный проект» и разработана классификация инвестиционных проектов в сфере телекоммуникационного бизнеса по таким критериям как: финансовые, законодательные, технологические, инновационные и др.
2. Основываясь на теоретических положениях и практических материалах в сфере телекоммуникационного бизнеса, представлена классификация инвестиционных проектов в зависимости от источников финансирования и обосновано их деление на группы: основные и дополнительные.
3. Выявлены особенности организации системы финансового планирования и контроля реализации инвестиционных проектов в сфере телекоммуникационного бизнеса в связи с разделением их на количественные и качественные.
4. Представлена дополненная форма бизнес-плана для телекоммуникационной организации, которая позволяет в процессе финансового контроля обосновать более реальное состояние реализации инвестиционного проекта, использования источников финансирования и принять соответствующие управленческие решения
5. Разработана единая форма контроля реализации инвестиционных проектов телекоммуникационной организации, особенностью которой является обоснование статуса выполнения план-графика и возможности проведения мониторинга реализации инвестиционной программы .

6. Разработана модель организации системы финансового планирования и контроля в телекоммуникационной компании и обоснована целесообразность ее применения.

7. С целью повышения качества финансового контроля реализации инвестиционных проектов обосновано формирование и внедрение объединенной универсальной автоматизированной системы управления «План-факт-контроль» на базе трех автоматизированных программ.

8. Рекомендовано и обосновано создание новой службы финансового контроля реализации инвестиционных проектов, как составной части корпоративного управления финансами, которая занималась бы аналитической работой и проведением постоянного мониторинга финансовых показателей и причин отклонений отчетных показателей от плановых с выработкой конкретных рекомендаций.

**Теоретическая и практическая значимость** диссертационного исследования заключается в возможности, применения представленной модели организации системы финансового планирования и контроля инвестиционных проектов в организациях, а так же использования разработанного бизнес-плана, отчета и новой автоматизированной программы управления инвестиционными проектами. Выводы, обобщения и предложения, сделанные в диссертационном исследовании дополняют исследования и разработки последних лет в области теории финансового менеджмента и могут быть использованы для дальнейшего совершенствования корпоративного управления.

Основные научные и методические положения и рекомендации диссертационной работы могут использоваться в качестве научно-методической основы для построения эффективной взаимосвязанной системы финансового планирования и контроля в организациях, а также формирования постоянного мониторинга реализации инвестиционных проектов в сфере телекоммуникационного бизнеса, а концептуальные положения и разработанные модели, доведенные до уровня конкретных рекомендаций и методик, могут быть использованы для повышения финансовой устойчивости организаций и развития экономики страны в целом.

#### **Апробация и внедрение результатов исследования.**

Основные положения и выводы, содержащиеся в диссертационной работе, изложены автором в девяти опубликованных печатных работах общим объемом 2,3 п.л., (соискатель – 1,9 п.л.). Научно-методические разработки докладывались и обсуждались на Всероссийской научно-практической конференции «Разработка и управление социально экономическими инновациями» 23-24 октября 2008 г., г. Иваново; на 2-й международной научной конференции «Роль финансово-кредитной системы в реализации приоритетных задач развития экономики» 29-30 января 2009 г., г. Санкт-Петербург; на 3(14)-й международной научной конференции «Роль финансово-кредитной системы в реализации приоритетных задач развития экономики» 18-19 февраля 2010 г., г. Санкт-Петербург; на международной научной конференции «Повышение устойчивости и реализация инновационного потенциала финансовой системы РФ» 26-27

февраля 2010 г., г. Иваново; на Первой Всероссийской конференции молодых ученых (с международным участием) «Экономика, финансы и бизнес: проблемы и перспективы развития» 18 февраля 2010 г., г. Иваново.

Предложения диссертационной работы приняты к внедрению и уже частично внедрены в текущую деятельность ОАО «Мобильные ТелеСистемы» (справка прилагается).

Материалы диссертационного исследования используются в учебном процессе по дисциплинам: «Финансы организаций», «Финансовый менеджмент», «Инвестиции», «Финансовое планирование и бюджетирование в организациях» и «Финансовый контроль» (справка прилагается).

**Структура диссертационной работы** обусловлена целью, задачами и логикой исследования. Диссертация состоит из введения, 3-х глав, заключения, списка литературы и приложений. Основной текст изложен на 170 страницах, приложения изложены на 15 страницах, список литературы содержит 120 наименования. В работе представлено 5 таблиц и 10 рисунков.

Во введении обоснована актуальность темы исследования, сформулированы цель и основные задачи, необходимые для ее достижения, определены объект и предмет исследования, обозначены научная новизна и практическая значимость исследования и полученных результатов.

В первой главе «Теоретические подходы к организации финансового планирования и контроля реализации инвестиционных проектов»

В данной главе рассмотрены определения инвестиций с разных точек зрения. Определено что важнейшим условием реализации основных задач, поставленных для улучшения развития организации – развитие эффективной деятельности предприятия является осуществление инвестиций. Представлена классификация инвестиций и источников их финансирования. Рассмотрено понятие инвестиционный проект, а так же несколько вариантов деления его жизненного цикла. Выделены основные инвестиционные вопросы, решаемые финансовым менеджментом. Рассмотрено понятие финансовое планирование и финансовый контроль. Указаны цели, задачи и методы финансового планирования и контроля организации.

Вторая глава «Методическое обеспечение организации финансового планирования и контроля реализации инвестиционных проектов в сфере телекоммуникационного бизнеса»

В тексте данной главы рассмотрена взаимосвязь финансового плана и контроля, а также подчеркнута зависимость выполнения стратегии организации от эффективно организованной системы финансового контроля.

Рассмотрен, процесс анализа эффективности инвестиционных проектов, который требует, чтобы организация: определила издержки проекта; оценила ожидаемые потоки денежных средств от проекта и рискованность этих потоков денежных средств; определила соответствующую стоимость капитала, по которой дисконтируются потоки денежных средств; определила дисконтированную стоимость ожидаемых потоков денежных средств и этого проекта.

Третья глава «Моделирование системы финансовых планов и организации контроля реализации инвестиционных проектов в сфере телекоммуникационного бизнеса»

Разработана имитационная модель организации и этапов финансового планирования и контроля реализации инвестиционных проектов на разных уровнях управления организацией. Рассмотрена структура бизнес-плана, а также предложена форма бизнес-плана для инвестиционных проектов телекоммуникационной организации. Обосновано формирование и внедрение универсальной программы финансового планирования и контроля реализации инвестиционного проекта. Рекомендовано создать новую службу финансового контроля реализации инвестиционных проектов в структуре корпоративного менеджмента.

В заключении изложены основные результаты проведенного исследования.

## **II. ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ**

В рамках диссертационного исследования были получены результаты, ряд из которых выносятся на защиту:

### **1. Теоретические основы организации финансового планирования и контроля реализации инвестиционных проектов в сфере телекоммуникационного бизнеса.**

В современной экономической и специальной литературе понятие «инвестиции» является одним из наиболее часто используемых в финансовом менеджменте. Многообразие в трактовке этого понятия отражает неоднозначный подход авторов к данной экономической категории, которая отражает определенные экономические отношения по формированию и использованию финансовых и иных ресурсов государства и конкретных организаций. В значительной степени это обусловлено спецификой конкретных этапов исторического развития экономики, господствующих форм и методов хозяйствования на государственном уровне и на уровне организаций, а также развитием научной мысли.

Определения понятия «инвестиции», даваемые представителями разных школ и направлений зарубежной экономической мысли, содержат общую черту - связь инвестиций с получением дохода как целевая установка инвестора. Термин «инвестиции» происходит от латинского слова *invest* - вкладывать (некоторые авторы считают, что слово «инвестиции» происходит от латинского *investire* - облагать). В наиболее широкой трактовке инвестиции представляют собой вложение капитала во всех его формах в различные объекты (инструменты) с целью последующего его увеличения (получение прибыли и иного экономического и неэкономического результата). При этом рост капитала должен быть достаточным для компенсации отказа инвестора от использования имеющихся средств на потребление в текущем периоде, вознаграждения его за риск

и возмещения потерь от инфляции в прогнозном периоде. Для телекоммуникационной сферы инвестиции можно определить как долгосрочное вложение денежных или иных средств, в какие-либо предприятия с целью получения прибыли, независимо от времени ее получения, и выполнения задач увеличения зоны покрытия сети, улучшения качества сети, и закрепления положительной репутации в условиях конкуренции.

Наиболее важными и существенными признаками инвестиций являются:

- осуществление вложений лицами (инвесторами), которые имеют собственные цели, не всегда совпадающие с общеэкономической выгодой;
- потенциальная способность инвестиций приносить доход;
- определенный срок вложения средств (всегда индивидуальный);
- целенаправленный характер вложения капитала в объекты и инструменты инвестирования;
- использование разных инвестиционных ресурсов, характеризующихся спросом, предложением и ценой, в процессе осуществления инвестиций;
- наличие риска вложения капитала.

Средства, предназначенные для инвестирования, в своей подавляющей массе выступают в форме денежных средств. Кроме того, инвестиции могут осуществляться в натурально-вещественной (машины, оборудование, технологии, пай, акции, лицензии, любое другое имущество и имущественные права, интеллектуальные ценности) и смешанной формах.

Экономическая природа инвестиций состоит в опосредовании отношений, возникающих между участниками процесса по поводу формирования и использования инвестиционных ресурсов с целью расширения и совершенствования производства. Поэтому инвестиции как экономическая категория предназначены для обеспечения: нормального функционирования предприятия, стабильного финансового состояния, максимизации прибыли хозяйствующего субъекта и конкурентоспособности выпускаемых товаров, оказываемых услуг, преодоление последствий морального и физического износа основных фондов, без которых невозможно развитие экономики. Они предопределяют рост экономики, повышают ее производственный потенциал.

В телекоммуникационном бизнесе наблюдается переориентация деятельности организаций с экстенсивного расширения сферы деятельности на повышение качества предоставляемых услуг клиенту. Усилилась конкуренция между ними за потребителя, за новые возможности привлечения клиентов и источники получения прибыли. Для предоставления качественных услуг необходима модернизация и замена изношенного оборудования, а также строительство новых базовых станций для улучшения качества сети и увеличения зоны покрытия. Привлечение значительных объемов инвестиций необходимо в данной отрасли, и является основным залогом эффективности работы организации. На базе вышесказанного для телекоммуникационной сферы инвестиции можно определить как долгосрочное вложение денежных или иных средств в какие-либо предприятия с целью получения прибыли, независимо от времени ее получе-

ния, и выполнения задач увеличения зоны покрытия сети, улучшения качества сети, и закрепления положительной репутации в условиях конкуренции.

На основе теоретических и практических материалов автором дополнена классификация инвестиционных проектов (Рис. 1.1.).

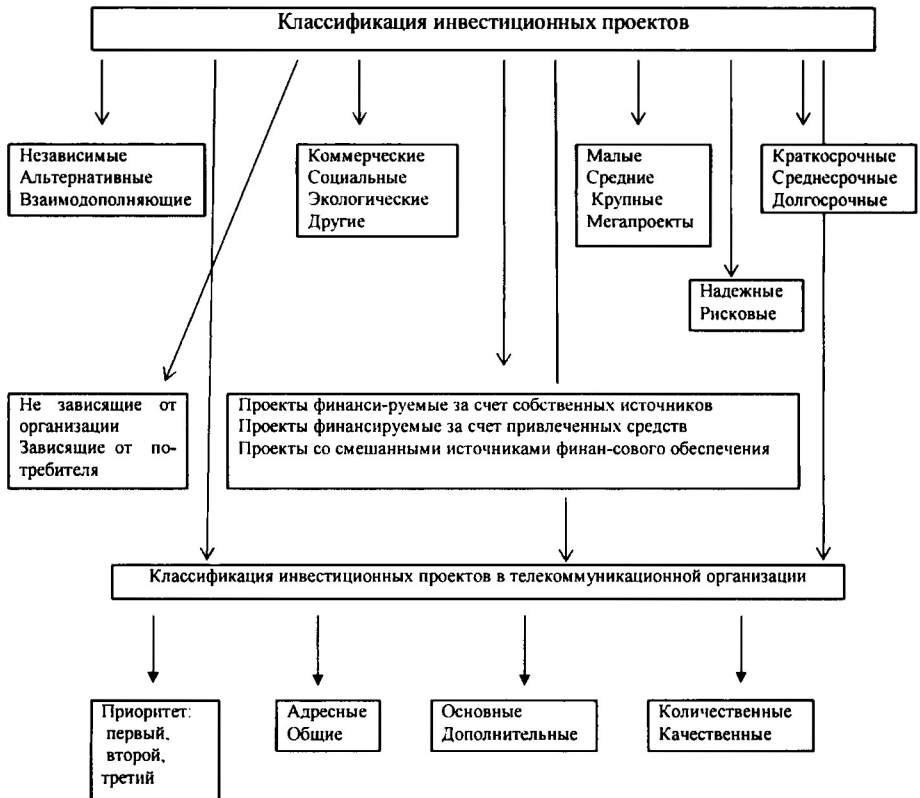


Рис. 1.1. Классификация инвестиционных проектов.

Инвестиционные проекты классифицируются по отношению друг к другу как: независимые, допускающие одновременное и раздельное осуществление, причем характеристики их реализации не влияют друг на друга; альтернативные (взаимоисключающие), т.е. не допускающие одновременной реализации нескольких проектов; альтернативные проекты допускают осуществление только одного из совокупности инвестиционных проектов; взаимодополняющие, реализация которых может происходить лишь совместно. По срокам реализации (создания и функционирования) инвестиционные проекты подразделяются на: краткосрочные (до 3 лет); среднесрочные (3-5 лет); долгосрочные (свыше 5

лет). Инвестиционные проекты по масштабам подразделяются на: малые проекты, т.е. планы расширения производства и увеличения ассортимента выпускаемой продукции с небольшим сроком реализации и стоимостью менее 10 млн. руб.; средние проекты - по реконструкции и технического перевооружения существующего производства продукции с поэтапной реализацией и стоимостью от 10 млн. руб. до 50 млн. руб.; крупные проекты - в основе которых лежит прогрессивно «новая идея» производства продукции, необходимой для удовлетворения спроса на внутреннем и внешнем рынках; мегапроекты - целевые инвестиционные программы, содержащие множество взаимосвязанных конечных проектов на международном, государственном и региональном уровнях. По основной направленности инвестиционные проекты подразделяются на: коммерческие, социальные, экологические и другие проекты. В зависимости от величины риска инвестиционные проекты подразделяются таким образом: надежные проекты; рискованные проекты. Кроме того, существуют классификации инвестиционных проектов на проекты с утвержденными и неутвержденным фондами и учитывающие разбивку капитальных вложений на классы по принципу дифференцирования нормы прибыли внутри каждого класса.

По мнению автора в телекоммуникационной сфере необходимо применение следующей классификации инвестиционных проектов по источникам финансирования в дополнение к уже существующим классификациям:

- основные проекты (это инвестиционные проекты, которые прошли этап защиты и утверждения реализации и финансирования на инвестиционном комитете организации, входят в текущую инвестиционную программу и имеют достаточный собственный бюджет для реализации);
- дополнительные проекты (это инвестиционные проекты, которые не входят в инвестиционную программу, а также дополнительные расходы по утвержденным проектам, не запланированные в бюджете проекта. Источником будет выступать либо инвестиционный проект, в котором выявлена экономия денежных средств, например за счет изменения технического решения или за счет скидок поставщиков либо резервный фонд, либо средства другой организации).

Обосновано применение классификации инвестиционных проектов телекоммуникационной организации в зависимости от местонахождения и привязки инвестиционного проекта к конкретному адресу:

- адресные инвестиционные проекты представляют собой проекты, которые имеют конкретное местонахождение и все денежные средства, запланированные для реализации данного инвестиционного проекта, осваиваются по указанному в бизнес-плане адресу.
- общие инвестиционные проекты - это проекты, которые не имеют конкретного адреса, а денежные средства, запланированные для реализации данного инвестиционного проекта, осваиваются для выполнения разных инвестиционных проектов, находящихся в разных частях города или страны.

В зависимости от возможности определения доходных и затратных показателей инвестиционные проекты делятся на:



- количественные проекты, для которых возможно однозначно определить затратную и доходную составляющие, используемые для расчета финансового эффекта. Решение о реализации таких проектов принимается на основе финансовых показателей эффективности проекта;
- качественные проекты, для которых невозможно определить количественную отдачу. Решение о реализации принимается на основе нормативов или соотношения «цена-качество».

На основе проведенного анализа в диссертационной работе автор предлагает и обосновывает необходимость расширения данной классификации для организаций телекоммуникационной сферы и применения классификации по приоритетам (Рис. 1.2.):

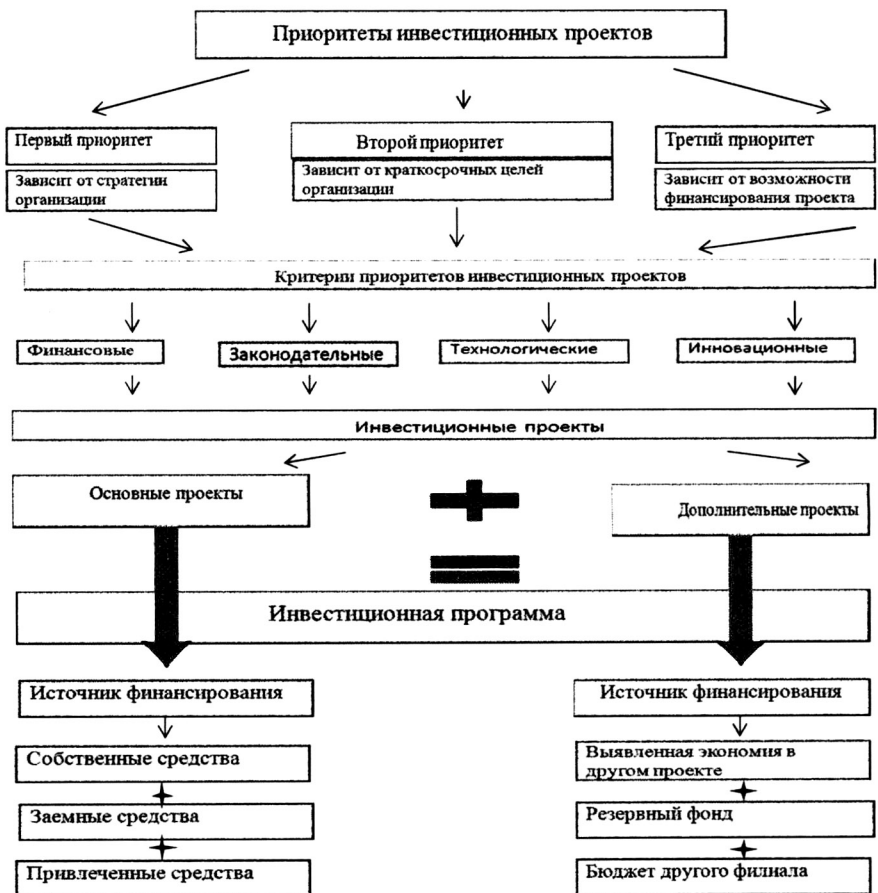


Рис. 1.2. Классификация инвестиционных проектов по приоритетам и по источникам финансирования в телекоммуникационной организации.

- первый (высший) приоритет (присваивается наиболее целесообразным/необходимым для организации проектам);
- второй приоритет (присваивается проектам, реализация которых желательна для организации);
- третий приоритет (проекты, реализация которых необязательна или может быть отложена).

В процессе финансового планирования производится присвоение того или иного приоритета инвестиционному проекту в зависимости от принятой стратегии, краткосрочных целей организации и наличия свободных средств финансирования.

Каждый приоритет включает в себя ряд критериев (основных показателей):

- финансовые (экономия, направленные на получение дополнительного дохода);
- законодательные (соблюдение требований законодательства, аудита);
- технологические (новое покрытие, обеспечение прироста трафика и абонентской базы в запланированном объёме);
- инновационные (внедрение и тестирование новых технологий и продуктов)

Инвестиционная деятельность на территории РФ может финансироваться за счет:

- собственных финансовых ресурсов и внутрихозяйственных резервов инвестора (прибыли, амортизационных отчислений, денежных накоплений и сбережений граждан и юридических лиц, средств, выплачиваемых органами страхования в виде возмещения потерь от аварий, стихийных бедствий и других средств);
- заемных финансовых средств инвесторов или переданных им средств (банковские и бюджетные кредиты, облигационные займы и другие средства);
- привлеченных финансовых средств инвестора (средств, получаемых от продажи акций, паевых и иных взносов членов трудовых коллективов, граждан, юридических лиц);
- финансовых средств, централизуемых объединениями (союзами) предприятий в установленном порядке;
- средств внебюджетных фондов;
- средств федерального бюджета, предоставляемых на безвозвратной и возвратной основе, средств бюджетов субъектов Российской Федерации;
- средств иностранных инвесторов.

Инвестиционная деятельность в сфере телекоммуникационного бизнеса имеет свою специфику, связанную с тем, что в качестве основных источников финансирования инвестиции используются в основном собственные ресурсы и резервы. Для создания рациональной системы управления реализацией инвестиционных проектов, как показывает практика, необходима разработка теоретических положений раскрывающих особенности содержания и этапов финансового планирования и финансового контроля.

## **2. Методические подходы к организации системы финансового планирования и контроля реализации инвестиционных проектов в сфере телекоммуникационного бизнеса.**

Финансовое планирование представляет собой управление процессами создания, распределения, перераспределения и использования финансовых ресурсов на предприятии, реализующееся в детализированных финансовых планах. Финансовое планирование позволяет свести к минимуму неопределенность рыночной среды и ее негативные последствия для организации.

Главной целью финансового планирования является обоснование возможностей финансирования предполагаемых экономических, технических и социальных проектов и оценка их эффективности с учетом конечных финансовых результатов.

Основные задачи финансового планирования:

- определение объема, структуры капитала, используемого при создании предприятия и его функционировании в плановый период;
- обоснование оптимальной величины и структуры издержек производства и обращения;
- прогнозирование источников и размеров денежных поступлений и выплат;
- обоснование рационального движения денежных средств, синхронизации их поступлений с платежами в определенные периоды времени;
- определение эффективности разных сфер, видов хозяйственной и финансовой деятельности, путей максимизации прибыли;
- осуществление постоянного контроля над выполнением финансовых заданий и корректирование текущих планов при изменении условий хозяйствования.

Широкие возможности, которые предоставляет финансовое планирование, дает основание считать его отправной точкой для принятия эффективных хозяйственных и финансовых решений. Однако для этого необходима соответствующая организация данного процесса, т.е. упорядочение всех управленческих действий, связанных с формированием и выполнением финансовых планов.

В процессе анализа особенностей финансового планирования в телекоммуникационной сфере автором был дополнен перечень основных принципов финансового планирования:

1. Принцип соответствия состоит в том, что финансирование текущих активов следует планировать преимущественно за счет краткосрочных источников. Так, если предприятие планирует закупку сырья и материалов, не следует прибегать для финансирования этой сделки к эмиссии облигаций. Необходимо воспользоваться краткосрочной банковской ссудой или коммерческим кредитом поставщика. В то же время для проведения модернизации основных средств следует привлекать долгосрочные источники финансирования.

2. Принцип постоянной потребности в собственных оборотных средствах сводится к тому, что в планируемом балансе предприятия сумма оборотных средств должна превышать сумму краткосрочных задолженностей, т.е. нельзя планировать «слабо ликвидный» баланс. Определенная часть оборотных средств предприятия должна финансироваться из долгосрочных источников (долгосрочных кредитов и собственного капитала). В этом случае предприятие имеет меньший риск испытать дефицит оборотных средств.

3. Принцип избытка денежных средств предполагает в процессе планирования иметь некоторый запас денежных средств для обеспечения надежной платежной дисциплины в случае, когда какой-либо из плательщиков просрочит по сравнению с планом свой платеж. Когда сумма денежных средств предприятия становится чрезмерно большой (выше некоторого порогового значения), предприятие может прибегнуть к покупке высоколиквидных ценных бумаг.

4. Принцип рентабельности капиталовложений — для капиталовложений необходимо выбрать недорогие способы финансирования (финансовый лизинг, инвестиционный кредит). Заемный капитал выгодно привлекать лишь в том случае, если он повышает рентабельность собственного капитала. В данном случае обеспечивается положительное действие эффекта финансового рычага.

5. Принцип сбалансированности рисков — особенно рисковые долгосрочные инвестиции целесообразно финансировать за счет собственных средств.

6. Принцип приспособления к потребностям рынка — для предприятия важно учитывать конъюнктуру рынка и свою зависимость от предоставления кредитов.

7. Принцип предельной рентабельности — целесообразно выбирать те капиталовложения, которые обеспечивают максимальную (предельную) рентабельность.

8. Принцип соответствия стратегии организации - наряду с предельной рентабельностью, выбираемые инвестиции должны соответствовать стратегическим целям организации.

9. Принцип ответственности на каждом этапе разработки финансовых планов и организации контроля реализации инвестиционных проектов - инвестиционный процесс предусматривает установление ответственного подразделения для каждого этапа разработки инвестиционного проекта и решаемых на нем задач и возможность оценки качества принятых решений с помощью мониторинга. По результатам мониторинга оценивается эффективность инвестиционной деятельности организации, что является показателем целесообразности принятых инвестиционных решений.

Конкретное применение теоретических основ организации финансового планирования и контроля в организациях телекоммуникационной сферы связано с разработкой бизнес-планов и планов-графиков.

Сегодня потребность в бизнес-плане четко прослеживается при решении многих актуальных задач, таких, как: подготовка заявок существующих и вновь создаваемых предприятий на получение кредитов в коммерческих банках; обоснование предложений по приватизации государственных предприятий;

разработка проектов создания частных организаций; выбор видов, направлений и способов осуществления коммерческих операций действующими предприятиями; составление проспектов эмиссии ценных бумаг и т.п. Значение бизнес-плана особенно велико в условиях, сложившихся в настоящее время в России. В отличие от экономически развитых стран в нашей стране существует множество неблагоприятных факторов, требующих тщательного анализа на этапе планирования и экспертизы инвестиционных проектов.

Особая сфера применения бизнес-планов - привлечение потенциальных отечественных, и иностранных инвесторов.

Начинать переговоры о получении инвестиций без бизнес-плана (а он является привычным для зарубежных партнеров) невозможно, не рискуя сразу же породить сомнения в компетентности и серьезности своих намерений. Бизнес-план представляет собой документ, в котором описаны основные аспекты будущего коммерческого мероприятия (предприятия), анализирующий проблемы, с которыми может столкнуться организация, а также определяющий способы решения этих проблем. Он помогает лучше изучить емкость и перспективы развития будущего рынка сбыта, оценить затраты по изготовлению продукции и соизмерить их с возможными ценами реализации, чтобы определить потенциальную прибыльность задуманного дела. Правильно составленный бизнес-план в конечном счете отвечает на вопросы, стоит ли вообще вкладывать деньги в данное дело и окупятся ли все затраты сил и средств.

Бизнес-план телекоммуникационной организации имеет следующую структуру (раскрытие следующих важных положений):

1. Описание проекта решения: сроки реализации проекта; география проекта.
2. Общая информация по проекту: предпосылки проекта; цели проекта; результат (продукт) проекта; содержание проекта.
3. Анализ рынка.
4. Определение объема услуг, цен и объема доходов.
5. Анализ технического решения и альтернативных решений: описание технических требований по проекту; описание технического решения; связь с другими проектами; альтернативные решения; выбор поставщика.
6. Детализация затрат.
7. Расчет финансовых показателей.
8. Организации контроля (указать ответственного за реализацию инвестиционного проекта, процент влияния бонусной части от степени и сроков реализации инвестиционного проекта и период контроля).
9. План-график выполнения работ по инвестиционному проекту, с указанием этапов и результатов (Рис. 1.3.).

Ключевые этапы проекта, которые должны быть указаны для всех проектов:

- идея проекта утверждена;
- проект инициирован (приказ/распоряжение об инициации);
- финансирование открыто (протокол ИК);

- возникли обязательства (заключен договор);
- ввод в тестовую эксплуатацию;
- ввод в коммерческую эксплуатацию;
- проект завершен (протокол ИК, итоговый отчет, сформирован архив документов).

10. Наиболее существенные риски (анализ рисков) (задержка поставки оборудования или оказания услуг, получение штрафных санкций за несвоевременное получение лицензий и т.д.).

ЭТАПЫ	ноя.09	январ.10	фев.10	апр.10	окт.10	ноя.10	дек.10
идея проекта утверждена							
проект инициирован							
финансирование открыто							
возникли обязательства							
ввод в тестовую эксплуатацию							
ввод в рабочую эксплуатацию							
проект завершен							

Рис. 1.3. План-график реализации инвестиционного проекта

Финансовый контроль реализации плановых показателей необходим для организации точно так же как финансовое планирование. Поэтому автор в диссертационном исследовании рассматривает финансовый контроль в телекоммуникационной организации как основной элемент реализации финансового плана и предотвращения отклонений.

Финансовый контроль представляет собой регулярный системный процесс по проверке финансовых показателей текущей деятельности организации на предмет ее эффективности, экономичности, законности, а также процесс выработки рекомендаций по устранению выявленных недостатков и предотвращению их появления в будущем.

Среди множества задач финансового контроля, как функции управления, следует выделить основные:

- обеспечение достижения операционных задач организации, в т.ч. отслеживание вопросов эффективности деятельности организации;

- обеспечение подготовки достоверной и надежной отчетности, финансового и нефинансового характера, предоставляемой организацией различным группам пользователей;
- обеспечение соблюдения требований законодательства.

Финансовый контроль призван своевременно предоставлять информацию об ожидаемых или имевших место отклонениях в деятельности структурных подразделений организации от заданных им управляющей системой задач, и тем самым создавать в организации обстановку соблюдения структурными подразделениями установленных им параметров хозяйственной деятельности и действующего законодательства.

Для создания эффективной системы контроля реализации инвестиционного проекта необходимо выполнение следующих условий: тщательность проработки графиков работ по проекту; точность оценки продолжительностей, стоимостей и потребностей в ресурсах для всех работ проекта; учет фактического выполнения работ и фактических затрат по периодам времени; регулярная переоценка продолжительностей и стоимостей, необходимых для завершения отдельных работ проекта; постоянное сравнение плановых и фактических продолжительностей, сроков и стоимостей работ.

Можно выделить следующие основные принципы формирования эффективной системы финансового контроля реализации инвестиционного проекта:

1. Формирование содержательных, корректно составленных планов-графиков инвестиционных проектов, используемых в качестве основы для финансового контроля.
2. Составление информативной системы отчетности. Отчеты должны отражать фактическое состояние работ по инвестиционному проекту, относительно плановых показателей на основании единых критериев. Для этого должны быть разработаны регламентированные процедуры подготовки и предоставления отчетности, задана периодичность составления и обсуждения отчетов.
3. Разработка эффективной системы анализа фактических показателей реализации инвестиционного проекта. Эта система должна также обеспечивать возможность анализа тенденций изменения стоимостных и временных показателей инвестиционного проекта.
4. Создание эффективной системы реагирования на отклонения фактических показателей от плановых.

Важнейшая задача финансового контроля заключается в выработке механизмов, обеспечивающих формирование ответных воздействий, возникающих при любом отклонении от плана выполнения работ и направленных на уменьшение данного отклонения с учетом изменений в окружающей среде.

В процессе проведения анализа реализации инвестиционных проектов выявлены такие особенности организации системы финансового планирования и контроля реализации инвестиционных проектов в сфере телекоммуникационного бизнеса как деление инвестиционных проектов на количественные и качественные. Особенность организации финансового планирования и контроля состоит в том, что по количественным инвестиционным проектам решения о реа-

лизации и финансовый контроль производятся на основе финансовых показателей эффективности, а по качественным инвестиционным проектам решения о реализации и финансовый контроль осуществляются на основе нормативов или соотношения «цена-качество».

Для проведения тщательного контроля реализации инвестиционных проектов, а так же этапов их осуществления без отставания от плана – графика автором разработана единая форма, связанная с реализацией инвестиционных проектов телекоммуникационной организации.

Предлагаемая автором единая форма должна обеспечивать взаимосвязь и взаимозависимость показателей в процессе управления финансовыми ресурсами телекоммуникационной организации. Для этого исходная информация для формирования плановых и отчетных показателей данной формы должны обязательно включаться следующие четыре элемента:

1. Плановые показатели реализации инвестиционного проекта, которые должны включать затраты (издержки) по реализации проекта.
2. Показатели о фактическом выполнении работ по проекту (включают фактические данные по платежам за оказанные услуги или за поставленное оборудование).
3. Отклонения фактических показателей от плановых показателей.
4. Причины выявленных отклонений в виде комментариев по каждому показателю и в целом по проекту.

Предложения автора заключаются в том, что в процессе финансового планирования и контроля каждому инвестиционному проекту должен присваиваться соответствующий статус по выбранным параметрам: проект завершен; проект приостановлен; отказ от проекта; работы приняты; не возникли финансовые обязательства; возникли обязательства (Рис.1.4.):

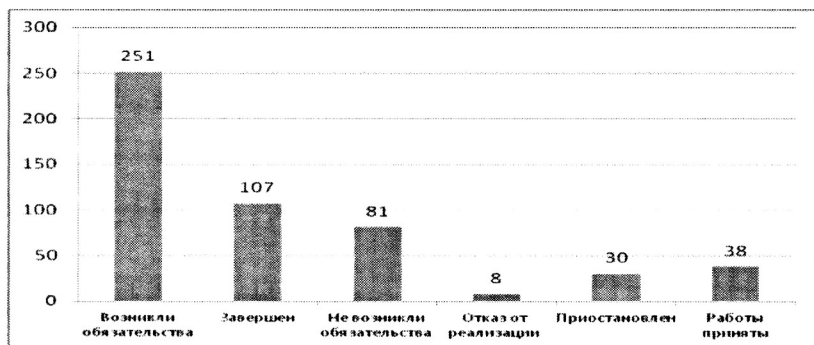


Рис.1.4. Количество инвестиционных проектов, реализуемых ОАО «МТС» в 2010 году.

В процессе проведения анализа формы «план-факт» по инвестиционному проекту или программе (совокупность всех инвестиционных проектов), должно



обосновываться принятием необходимых управленческих решений в части использования финансовых ресурсов организации. Так, если требующие финансирования работы по утверждённому проекту не начаты на момент подведения итогов мониторинга, то рассматривается вопрос о закрытии финансирования по проекту. Так же существуют другие меры по реализации инвестиционных проектов при возникновении каких-либо отклонений от плановых показателей: сокращение плановых расходов, выработка конкретных мер по ликвидации или минимизации риска отставания по срокам реализации или завершения проекта, перенос сроков реализации и т.д. Отчет позволяет рассчитать все показатели эффективности за любой период времени с учетом изменения плана инвестиционного проекта.

### **3. Разработка организационной модели системы взаимодействия финансового планирования и контроля реализации инвестиционных проектов в сфере телекоммуникационного бизнеса.**

В процессе проведенного исследования автором предложена модель этапов финансового планирования и контроля в сфере телекоммуникационного бизнеса, осуществляемых на разных уровнях управления в виде иерархии (Рис. 1.5.).

Планирование инвестиционных затрат начинается с подготовки к планированию, которое включает в себя ряд этапов и заканчивается проведением стратегических сессий и утверждением результатов предварительного планирования. Затем начинается процесс детального планирования инвестиционных проектов, которое завершается разработкой финансового плана. Далее начинается этап превентивного контроля.

Поскольку телекоммуникационный бизнес имеет очень высокий уровень конкуренции (верхнюю ценовую планку устанавливает рынок), а инвестиций в развитие он требует очень больших, здесь как нигде необходимо применение превентивного контроля. Предварительный контроль предупреждает нежелательные отклонения, защищает организацию от нежелательных последствий тех или иных действий. Завершается процесс контроля защитой фактических показателей реализации инвестиционной программы организации.

Для повышения уровня качества финансового планирования и контроля автором предлагается внедрить единую программу, которая бы давала возможность планировать, контролировать, анализировать и формировать отчетность выполнения реализации инвестиционной программы в целом и по проектам в отдельности (Рис. 1.6.).

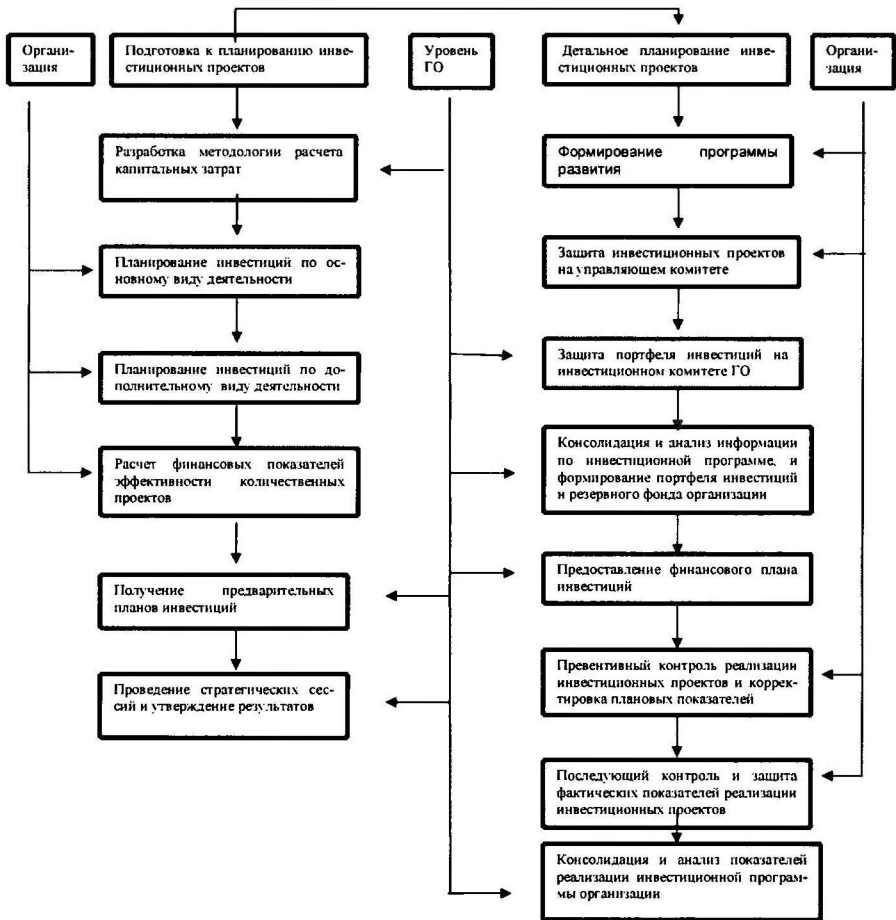


Рис. 1.5. Этапы финансового планирования и контроля реализации инвестиционных проектов на разных уровнях управления в телекоммуникационной организации.

Основными целями автоматизированной системы управления инвестиционными проектами телекоммуникационной организации являются:

- повышение эффективности финансового планирования и контроля реализации инвестиционных проектов;
- создание единой системы классификации инвестиционных проектов;
- возможность формирования карточек инвестиционных проектов

- планирование и контроль инвестиционных проектов в разрезе разных параметров;
- создание условий для автоматизированного финансового планирования;
- формирование фактических расходов по инвестиционным проектам в разрезе разных параметров;
- представление информации по инвестиционным проектам в виде аналитических отчетов по разным параметрам;
- предоставление информации по реализации инвестиционного проекта.

Для внедрения данной программы в организацию и проведения аналитической работы и постоянного мониторинга финансовых показателей и причин отклонений отчетных показателей от плановых с выработкой конкретных ре-



Рис. 1.6. Организационная схема взаимосвязи процессов финансового планирования и контроля реализации инвестиционных проектов.

коммендаций необходимо создать новую службу финансового контроля реализации инвестиционных проектов.

В результате проведенного анализа диссертационного исследования были разработаны теоретические, методологические, методические положения для организации системы финансового планирования и контроля в телекоммуникационной организации. Для их практического использования разработана организационная модель системы взаимодействия финансового планирования и

контроля реализации инвестиционных проектов в сфере телекоммуникационного бизнеса.

### **III. СПИСОК РАБОТ, ОПУБЛИКОВАННЫХ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ**

1. Цыбульская М.Ф. Организация внутреннего финансового контроля инвестиционной деятельности//Вестник ИНЖЭКОНА серия: Экономика. – 2011. - №1(44).- С. 396-399 – 0,2 п.л.

2. Цыбульская М.Ф. Контроль реализации инвестиционного проекта//Вестник ИНЖЭКОНА серия: Экономика. – 2011. - №3(46).- С. 438-440 – 0,4 п.л.

3. Леонтьев В.Е., Цыбульская М.Ф. Построение системы финансового контроллинга на предприятии.//Информационные технологии и системы: управление, экономика, транспорт, право: Межвузовский сборник научных трудов. – Иваново, 2008.- № 1(6).- С.91-94.-0,4 п.л., (соискатель - 0,2 п.л.).

4. Цыбульская М.Ф., Радковская Н.П. Бюджетирование как инструмент управления предприятием.//Вопросы развития народного хозяйства РФ. Межвузовский сборник научных трудов студентов и аспирантов. - Иваново, 2008.- № 4(1).- С.205-207.-0,4 п.л., (соискатель - 0,2 п.л.).

5. Цыбульская М.Ф. Бюджет движения денежных средств в системе управления организацией.//Разработка и управление социально-экономическими инновациями: Всероссийская научно-практическая конференция. - Иваново, 2008.- С.203-207.-0,4 п.л.

6. Цыбульская М.Ф. Роль бюджетирования в управлении предприятием.//Роль финансово-кредитной системы в реализации приоритетных задач развития экономики. 2-я международная научная конференция. - Санкт-Петербург, 2009.- С.209-213.-0,4 п.л.

7. Цыбульская М.Ф. Понятие и основные концепции контроллинга.//Роль финансово-кредитной системы в реализации приоритетных задач развития экономики: 3(14)-я международная научная конференция. - Санкт-Петербург, 2010.- С.199-205.-0,9 п.л.

8. Цыбульская М.Ф. Оценка существующей системы бюджетирования хозяйственной деятельности предприятия.//Повышение устойчивости и реализация инновационного потенциала финансовой системы РФ. Международная научная конференция. - Санкт-Петербург, 2010.- С.291-296.-0,4 п.л.

9. Цыбульская М.Ф. Проблемы внедрения контроллинга в России.//Экономика, финансы и бизнес: проблемы и перспективы развития. Первая Всероссийская конференция молодых ученых (с международным участием). - Иваново, 2010.- С.367-371.-0,4 п.л.